

АУТСОРСИНГ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И РОССИЙСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 33

Кочетков Д.М.

Аутсорсинг как социально-экономический феномен уже много лет показывает гигантские темпы роста в мире. В России проникновение аутсорсинга значительно ниже, однако темпы роста также впечатляющие. На фоне кризиса и внешнего давления на экономику России его роль еще более возрастает, т.к. большинство исследователей рассматривают аутсорсинг как средство повышения эффективности и снижения издержек предприятия. В первой части статьи рассмотрены теоретические основания феномена – различные подходы к определению и классификации, преимущества и риски. Также освещаются основные глобальные тренды в этой области. Далее переходим к модели внедрения на практике. Мы постарались рассмотреть различные концепции, было проанализировано большое количество эмпирической литературы, описывающей опыт внедрения аутсорсинга на крупнейших российских предприятиях (автор также опирался на собственный опыт в данном вопросе). Большое внимание было уделено проблемам правового обеспечения аутсорсинга, а также необходимости формирования профессиональных стандартов и образования в области аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, центр обслуживания, интеллектуальный капитал, информационные технологии, подготовка и сертификация кадров.

OUTSOURCING: GLOBAL TENDENCIES AND RUSSIAN PROSPECTS

Kochetkov D.M.

Outsourcing is a socio-economic phenomenon having been shown huge growth rates in the world for many years. In Russia penetration of outsourcing is much lower; however growth rates are also impressive. Against crisis and the external pressure upon economy of Russia its role even more increases since most of researchers consider outsourcing as means of increase of efficiency and decrease in expenses of the enterprise. In the first part of the article the theoretical bases of a phenomenon – various approaches to definition and classification, advantages and risks - are considered. Also the main global trends in this area are lit. Further we pass to a model of introduction into practice. We tried to consider various concepts, a large number of the empirical literature describing experience of introduction of outsourcing at the largest Russian enterprises was analyzed (the author also relied on his own experience in the issue). Much attention was paid to problems of legal support of outsourcing, and also need of formation of professional standards and education in the field of outsourcing.

Keywords: outsourcing, service center, intellectual capital, information technologies, professional education and certification.

Термин аутсорсинг появился в обиходе западных компаний в 80-е годы прошлого столетия, с тех пор его популярность стабильно растет. По данным Gartner Group, оборот на рынке аутсорсинга возрастает ежегодно на 16,5 %. Журнал Fortune утверждает, что как минимум на 90 % современных предприятий используют аутсорсинг для реализации хотя бы одного бизнес-процесса [18].

В нашей стране аутсорсинг появился несколько позже и развивался значительно медленнее ввиду ряда причин, о которых мы скажем несколько позже. Согласно результатам опроса, проведенного среди руководства российских компаний, 58% респондентов считают, что аутсорсинг не имеет достаточного развития в России, но используется и в российских, и зарубежных компаниях (37%) [12]. Тем не менее, сейчас аутсорсинг является уже неотъемлемой частью современной российской бизнес-реальности. Тема его правильного применения крайне актуальна для компаний в нашей стране, ведь это влияет не только на уровень издержек, но и на инвестиционную привлекательность и, как следствие, капитализацию. При этом многие не понимают самую суть явления, не говоря уже о правильном и эффективном его использовании.

Цель статьи - проанализировать причины сниженного проникновения аутсорсинга в российскую деловую практику и предложить реально рабочую модель вывода процесса на аутсорсинг. Сначала мы проанализируем теоретические основы явления (определение, классификация, преимущества и риски), затем проанализируем текущее состояние рынка аутсорсинга в России и в мире. Затем мы попробуем найти выходы на российскую практику, предложим рабочую модель. Будет затронут также правовой аспект аутсорсинга в России.

Что же такое аутсорсинг? В отечественной литературе наиболее академически полное, на наш взгляд, определение находим в пособии Аникина: «последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне» [1, с. 7].

Среди иноязычных источников обращает на себя внимание определение с популярного ресурса wiseGEEK: аутсорсинг – это «договорной акт двух компаний с целью оказания услуг, которые в обратном случае могут выполняться собственными сотрудниками» [26]. Определение подкупает своей простотой, и оно ценно для нас тем, что содержит все значимые компоненты.

Наряду с термином «аутсорсинг» в литературе часто встречаются близкие по смыслу понятия, список которых приводит Ланская:

- ✓ «Facilities management» - управление мощностями;
- ✓ «Shrinking» - сокращение, сжатие организации;
- ✓ «Downsizing» - уменьшение организации;
- ✓ «Spin off» - выделение единиц бизнеса или «отстегивание» структуры;
- ✓ «Contracting out» - передача контракта на сторону;
- ✓ «Экстернализация» - передача контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной области [8].

Хотелось бы сразу же разделить понятия аутсорсинга и аутстаффинга. Аутстаффинг не предполагает передачу процессов и видов деятельности организации-провайдеру, а предполагает аренду персонала. В российской юридической практике этому понятию соответствует словосочетание «заемный труд». 22 апреля 2014г. Государственная Дума приняла закон, запрещающий

аутстаффинг (Федеральный закон Российской Федерации от 5 мая 2014 г. N 116-ФЗ), который вступит в силу с 1 января 2016г. [10], поэтому данное явление мы рассматривать не будем.

Аутсорсинг бывает внешним и внутренним по отношению к компании. Внешний аутсорсинг подразумевает передачу определенных видов деятельности сторонней фирме-провайдеру.

Внутренний аутсорсинг (внутренне обслуживание, Internal Delivery) подразумевает выделение высокоспециализированного подразделения в рамках компании или создание совместного предприятия. Ключевым преимуществом данного вида аутсорсинга является сохранение определенного административного влияния на аутсорсера. Одной из разновидностью внутреннего аутсорсинга являются центры обслуживания (ЦО), которые широко используются крупными распределенными холдингами. В нашей стране такая форма аутсорсинга существует с советских времен (вспомните, хотя бы, централизованные бухгалтерии). Крайней формой данного явления является инсорсинг (Insourcing), при котором специализированное подразделение или компания в рамках холдинга начинает выполнять не только внутренние, но и внешние заказы, тем самым принося прибыль [1, С.38-39].

Центры обслуживания предоставляют организациям более широкие возможности по сравнению со стандартной аутсорсинговой схемой:

1. ЦО позволяют сохранить контроль над бизнес-процессами и избежать рисков;
2. ЦО позволяют постоянно работать над усовершенствованием своих процессов вместо того, чтобы передавать выгоды от таких улучшений сторонней организации, осуществляющей аутсорсинг;
3. ЦО более чутко реагируют на потребности бизнеса, потому что они являются частями одного предприятия и имеют более тесные контакты с бизнес-единицами.

Стандартный аутсорсинг в свою очередь обладает преимуществами быстрого внедрения и отсутствием будущих инвестиций. Стратегия создания центров обслуживания успешно реализуется на таких предприятиях, как «Лукойл», «РУСАЛ», «Северсталь», «ЕвразХолдинг» [14].

По степени передачи процесса различают частичный (выборочный аутсорсинг, Multisourcing) и полный аутсорсинг (Full Outsourcing).

Наиболее полную классификацию моделей взаимодействия с аутсорсером находим у Мансуровой [9]:

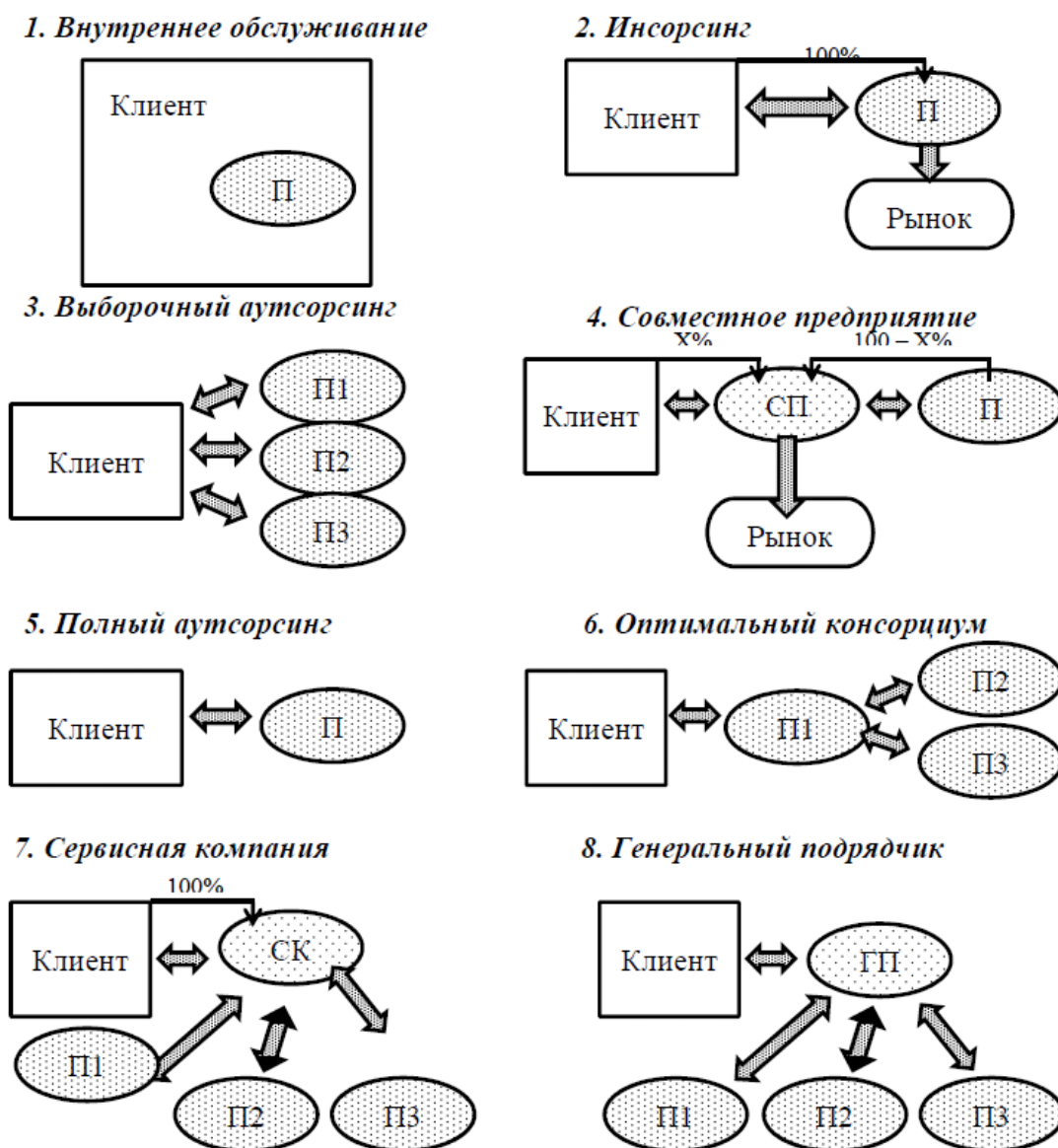


Рис. 1. Схемы сорсинг-моделей [9].

Давайте рассмотрим формы аутсорсинга, которые мы не рассматривали ранее:

1. Совместное предприятие (JV) – образование совместно с внешними поставщиками услуг отдельной сервисной организации. При этом компания сохраняет определенные рычаги влияния и контроля работы сервисной службы (реализуется при больших и длительных аутсорсинговых контрактах);
2. Оптимальный консорциум (Best-of-breed Consortium) – модель образуется, когда один аутсорсер не может обеспечить охват всех областей. В этом случае аутсорсинговая компания может брать на себя все отношения клиента с поставщиками подобных услуг.
3. Сервисная компания (Brand Services Company) – образуется для предоставления услуг в интересах большой материнской организации или группы организаций сходного профиля деятельности. Предоставляемые услуги сравниваются с предложениями на рынке и сервисная компания прибегает к помощи внешних поставщиков услуг, избирательно переводя на аутсорсинг часть своих сервисов.

4. Генеральный подрядчик (Prime Contractor) – компания, которая взаимодействует с множеством внешних провайдеров, предлагая клиентам обширный каталог услуг. При этом у нее может вообще не быть собственной IT-экспертизы, т.к. для подрядчика ключевой экспертизой будут продажи и выстраивание отношений с клиентами [9].

Ланская приводит вариант классификации, основанный на институциональной теории. Основным тезисом указанной теории является наличие в рамках социально-экономической системы трех полей взаимодействия – институциональная среда, контрактные отношения, институты. Субъекты должны обладать воспроизводимыми статусами и формами поведения; функционировать в рамках заданных возможностей и ограничений; создавать необходимые им контракты на основе принятых в системе стандартов, норм, процедур; обладать определенными потребностями, интересами, социальным потенциалом и способностью участвовать в развитии. Исходя из этого, можно выделить 4 формы взаимодействия:

1. Технологически обусловленный вариант, когда разные технологические цепи, стратегическое соответствие между которыми неравномерно, объединены в единый мега-бизнес (ОАО «Ростелеком»);
2. Виртуально-технологический вариант, когда к одному виду бизнеса добавляются поддерживающие виды бизнеса, несвязанные с ним и технологически, и организационно, и информационно, и институционально (ОАО «Мечел»);
3. Виртуальный, когда связи между различными видами бизнеса в структуре носят финансовый характер (ОАО «Базовый элемент»);
4. Ментальный, базирующийся на единстве взглядов и видения проблем бизнеса и на включении в единый поток документов, информации и знания («Консультант Плюс») [8].

Здесь мы подходим к вопросу формирования кластеров и сетей, который мы затронем несколько позднее.

К основным плюсам аутсорсинга обычно относят:

- ✓ Экономии на издержках;
- ✓ Способность для компании сфокусироваться на основных бизнес-процессах;
- ✓ Специализированная компания может обладать технологиями, которые не целесообразно приобретать самим;
- ✓ Наконец, аутсорсинг – это хороший способ для компании начать бизнес в другом регионе или стране.

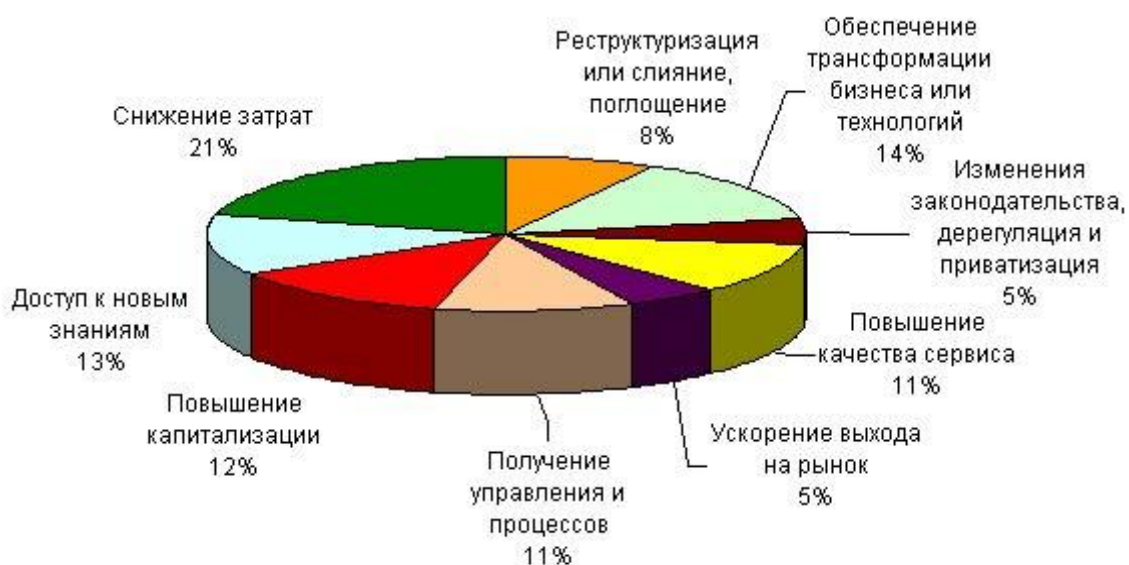
Бугакова также выделяет следующие пункты:

- ✓ фирмы-поставщики аутсорсинга, как правило, находятся в постоянной конкуренции, поэтому их услуги качественнее тех, которые может предоставить собственная служба;
- ✓ расходы прописаны в прайс-листе, либо в самом договоре, поэтому их легко просчитать и спрогнозировать возможные затраты;

✓ аутсорсер обязан сохранить конфиденциальность информации, к которой его допускают. Как правило, это должно идти отдельным пунктом в договоре [3].

Если мы посмотрим на аутсорсинг с точки зрения формирования добавочной стоимости, то немаловажным фактором будет привлечение интеллектуального капитала – знаний, умений, творческих решений и постоянных передовых инноваций. Многомерная кооперация между предприятиями приводит к созданию кластеров и сетей, которые, в свою очередь, являются базисом экономики знаний [8].

По версии Morgan Chambers полный список побудительных причин вывода процесса на аутсорсинг можно представить следующим образом:



Источник: Morgan Chambers, 2006

Рис. 2. Основные побудительные причины вывести деятельность на аутсорсинг [4].

Но есть и определенные риски.

- ✓ Разрыв между производителем и потребителем продукции может привести к неудовлетворенности последнего;
- ✓ Удаленные коммуникации часто приводят к потере контроля;
- ✓ Зависимость от провайдера услуг;
- ✓ Риск утечки технологий.

Графически возможности и риски аутсорсинга можно представить следующим образом [1, С.123]:



Рис. 3. Возможности и риски аутсорсинга [1].

В России часто держат в уме риски разглашения конфиденциальной информации (особенно актуально для аутсорсинга бухгалтерских услуг, юридического сопровождения, IT), а также риск исчезновения провайдера услуг с рынка – жизненный цикл малого и среднего бизнеса в России не велик, а каждая смена поставщика услуг требует «переналадки» бизнеса.

Достаточно остро стоит вопрос точного расчета уровня рисков. Для решения проблемы Костенко была предложена следующая формула:

$$R = \sum_{i=1}^n P_i \times C_{Bi},$$

где P_i – вероятность возникновения риска аутсорсинга, C_{Bi} – уровень потерь, которые может понести предприятие при наступлении i -го риска аутсорсинга, тыс. руб.; n – количество рисков аутсорсинга, которые могут возникнуть в процессе сотрудничества. Полученный показатель R сравнивается с предельно допустимым уровнем риска для конкретной организации [7].

Костенко также предлагает матрицу принятия решения в зависимости от уровня рискованности аутсорсинга:

Вероятность возникновения риска Объемы возможных потерь				
	Близка к нулю	Низкая	Средняя	Высокая
В сумме прибыли	Принятие риска			Принятие риска и разработка необходимых компенсационных мер
Не превышает валового дохода	Принятие риска	Распределение риска на основе применения частичного, а не полного аутсорсинга и создания резервных запасов		Избежание риска
Полная или частичная утрата уставного капитала	Распределение рисков на основе применения частичного, а не полного аутсорсинга и создания резервных запасов	Избежание риска		

Рис. 4. Матрица принятия решений по управлению предприятием-заказчиком рисками аутсорсинговой деятельностью [7].

К инструментам снижения риска относят:

1. Заблаговременная оценка возможных срывов в процессе обслуживания;
2. Формирование, на основе проведенной оценки, плана мероприятий, снижающих вероятность возможности возникновения срывов в процессе обслуживания;
3. Разработка организацией-клиентом стратегии выхода из договора аутсорсинга;
4. Заблаговременная инвентаризация компанией-аутсорсером как бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг, так и смежных с ними сфер деятельности компании-заказчика [5].

Согласно данным крупнейшей аутсорсинговой биржи The Outsourcing Institute [25] можно выделить следующие видовые разновидности аутсорсинга:

ВРО аутсорсинг бизнес-процессов	ИТО аутсорсинг ИТ	Прочее
<ul style="list-style-type: none"> •FAO аутсорсинг бухгалтерского обслуживания •Контакт центр •Аутсорсинг бэк офиса •RPO аутсорсинг процесса рекрутинга •LPO юридический аутсорсинг •HRO аутсорсинг HR •Аутсорсинг автоматизации производства и робототехники 	<ul style="list-style-type: none"> •Аутсорсинг программного обеспечения •Аутсорсинг ИТ инфраструктуры •Облачные технологии 	<ul style="list-style-type: none"> •Узкоспециализированные виды деятельности, не попавшие в другие категории

Рис. 5. Виды аутсорсинга. Источник: The Outsourcing Institute [25].

Хотелось бы обратить внимание на два момента:

1. Бизнес-процессы несколько отличаются от российских классификаций, например, рекрутинг и HR – это два разных процесса на Западе, при этом в России они, как правило, объединены в рамках одного отдела и одного бизнес-процесса. Отметим, что процесс рекрутинга выносятся на аутсорсинг значительно чаще, чем управление человеческими ресурсами. Кроме того, такие процессы, как аутсорсинг автоматизации производства практически не представлены в России.

2. ИТ аутсорсинг вынесен в отдельную группу, т.к. информационные технологии рассматриваются не как бизнес-процесс, а как инфраструктура.

Посмотрим, какие виды аутсорсинга наиболее популярны в России:

Рейтинг популярности по видам аутсорсинга в российских компаниях

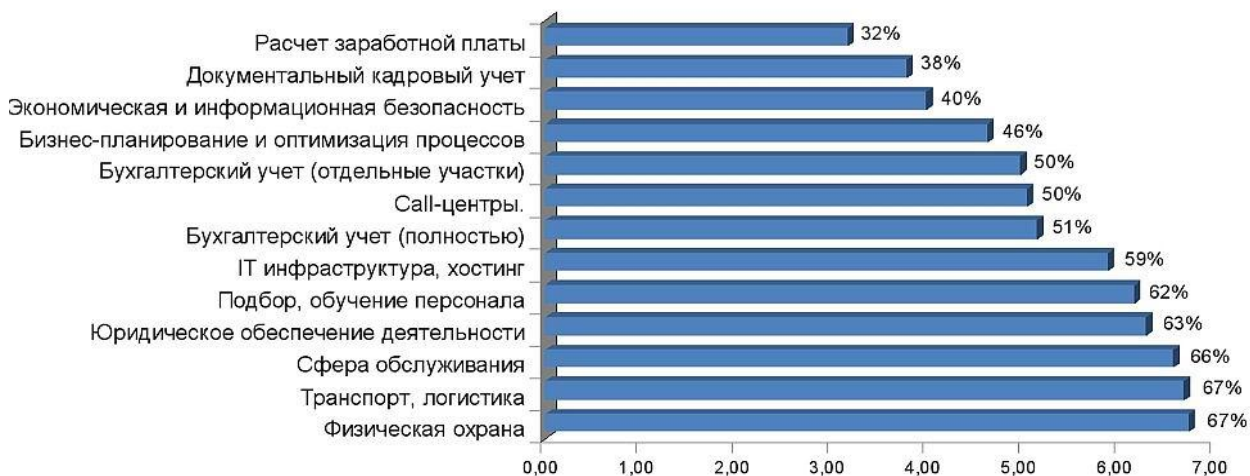


Рис. 6. Рейтинг популярности видов аутсорсинга в российских компаниях [11].

Как видим, наибольшее распространение в России получили низко технологичные виды аутсорсинга. Отсюда, можем предположить, что низкое распространение аутсорсинга в России связано преимущественно с отсутствием организаций в ряде отраслей, которые предполагают обладание высоким технологическим уровнем и высококвалифицированным персоналом.

Кроме того, в данной классификации упускается один из самых распространенных видов аутсорсинга на сегодняшний день – производственный. Компании все чаще стараются передать производство второстепенной продукции сторонним организациям, как правило, находящимся на территориях с дешевой рабочей силой и благоприятным налоговым режимом. В англоязычных странах процесс передачи производства товаров и услуг, находящимся за рубежом, обозначается термином *offshore outsourcing*. Также иногда употребляется термин стратегический аутсорсинг.

Лидером рынка международного аутсорсинга является Индия – 54,3 млрд. дол., на втором месте идет Китай – 35,8 млрд. дол. (данные на конец 2010г. [22]). Именно эти две страны занимают более половины рынка:



Рис. 7. Мировой рынок производственного аутсорсинга.

Сейчас рост рынка производственного аутсорсинга существенно застопорился. Связано это с ростом издержек (в первую очередь, зарплат) в развивающихся странах с одной стороны, и с растущими транспортными издержками с другой. По мнению аналитиков журнала *The Economist* [19] уже в 2015г. себестоимость производственного аутсорсинга в Китае сравняется с себестоимостью производства в США.

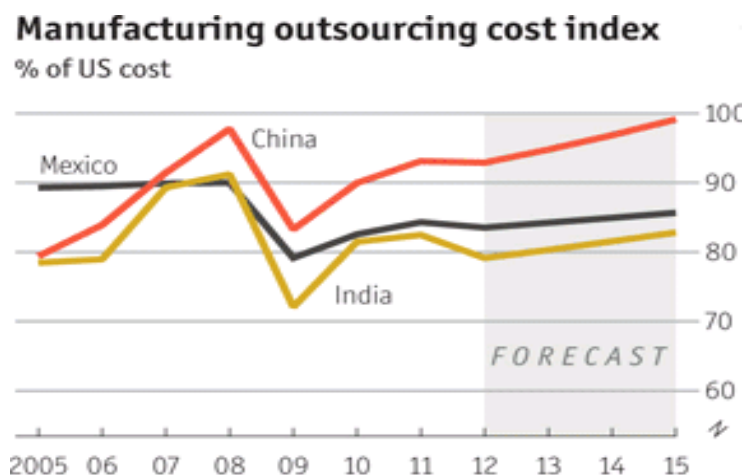


Рис. 8. Индекс себестоимости производственного аутсорсинга (в % к США).

Источник: The Economist.

Интересно также отметить, что в то время, как мировые гиганты компьютерной индустрии, такие, как HP и Dell, закрывают свои американские заводы, новое предприятие на территории США открыла китайская группа Lenovo. Старая стратегия – производить все на одной территории с низкими издержками и потом распространять по всему миру – больше не работает. В новой парадигме большую роль играет географическая близость производства к потребителю.

Потенциально Россия могла бы стать крупным игроком на рынке производственного аутсорсинга. Однако давно не обновлявшаяся технологическая база, несовершенное законодательство, нехватка доступных источников финансирования, а также отсутствие производства в России ряда ключевых компонентов (в первую очередь, электронных) серьезно тормозят этот процесс.

Сфера, где международный аутсорсинг не только остается востребованным, но и растет спрос – это информационные технологии. Во многом это объясняется тем, что разница в зарплате высококвалифицированных специалистов из развитых и развивающихся стран по-прежнему очень высока.

Итак, мы разобрались с понятием аутсорсинга, его видами и тенденциями развития. Встает вопрос, как же оценивать возможность вывода того или иного процесса на аутсорсинг. Существует ряд методик принятия соответствующего решения.

Одна из самых популярных методик была разработана Gartner Group [24]. Модель представляет из себя двухфакторную матрицу «уровень важности – качество компетенций». Немного трансформированный вариант можно найти и в отечественной литературе [15, с. 43].

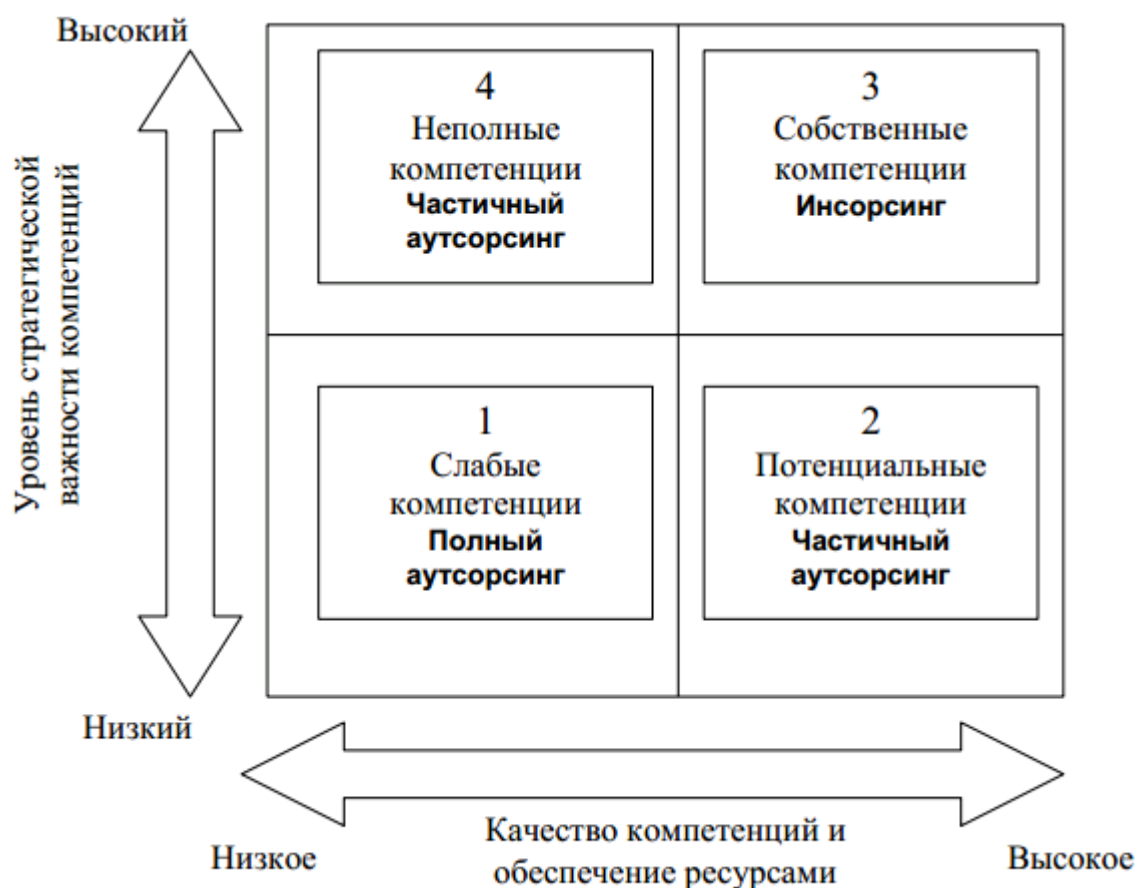


Рис. 9. Двухфакторная матрица аутсорсинга.

Более развернутая матрица (на основе матрицы BCG) была представлена Дмитрием Хлебниковым [17]:



Рис. 10. Матрица аутсорсинга.

Однако самым главным фактором принятия решения о выводе деятельности на аутсорсинг была и остается экономическая целесообразность, которую схематично можно представить следующим образом [1, с.127]:

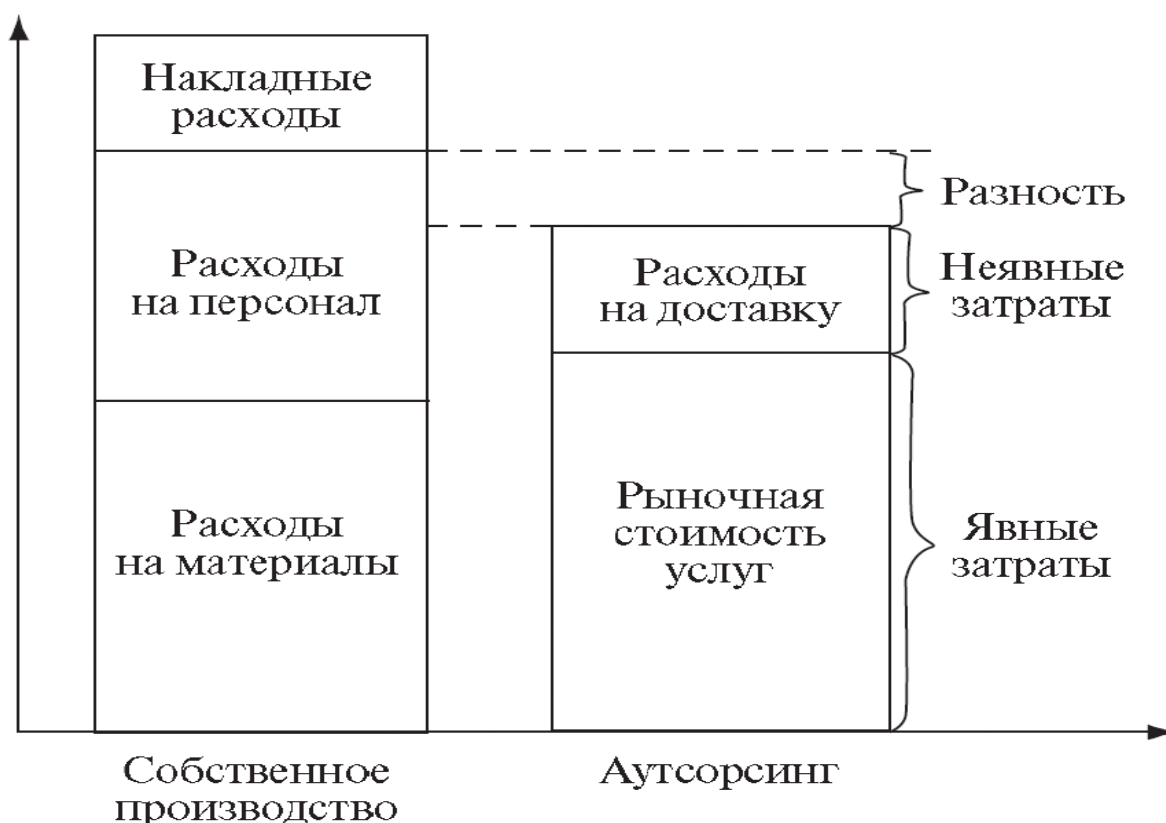
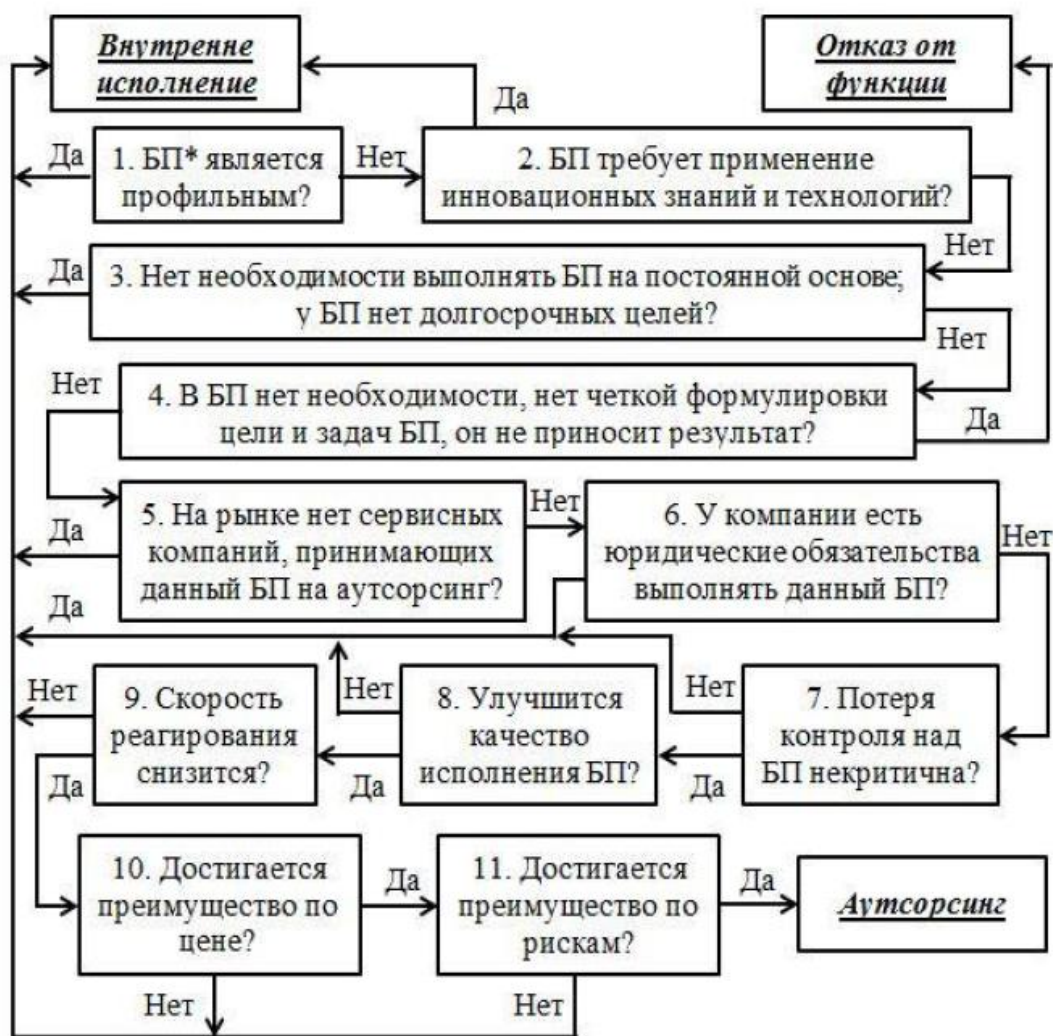


Рис. 11. Экономическая целесообразность перехода на аутсорсинг.

Однако не стоит забывать и про риски, которые необходимо должным образом проанализировать. Как минимум, надо оценить следующие факторы:

1. Недостаточное качество;
2. Неоказание услуг;
3. Утечка конфиденциальной информации;
4. Разрыв договорных отношений и смена поставщика [9].

Таким образом, здесь мы возвращаемся к теории уже на уровне принятия решения. Если мы соединим все факторы принятия решения, то получим следующую схему:



* – бизнес-процесс.

Рис. 12. Алгоритм принятия решения о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг [9].

Выходом процесса в нашем случае будет принятие решения о выводе/отказе от вывода бизнес-процесса на аутсорсинг. В масштабах предприятия может быть сформирован список бизнес-процессов для вывода на аутсорсинг путем их последовательного анализа.

Теперь давайте перейдем непосредственно к процессу реализации аутсорсингового проекта. Стандартная схема выглядит так:

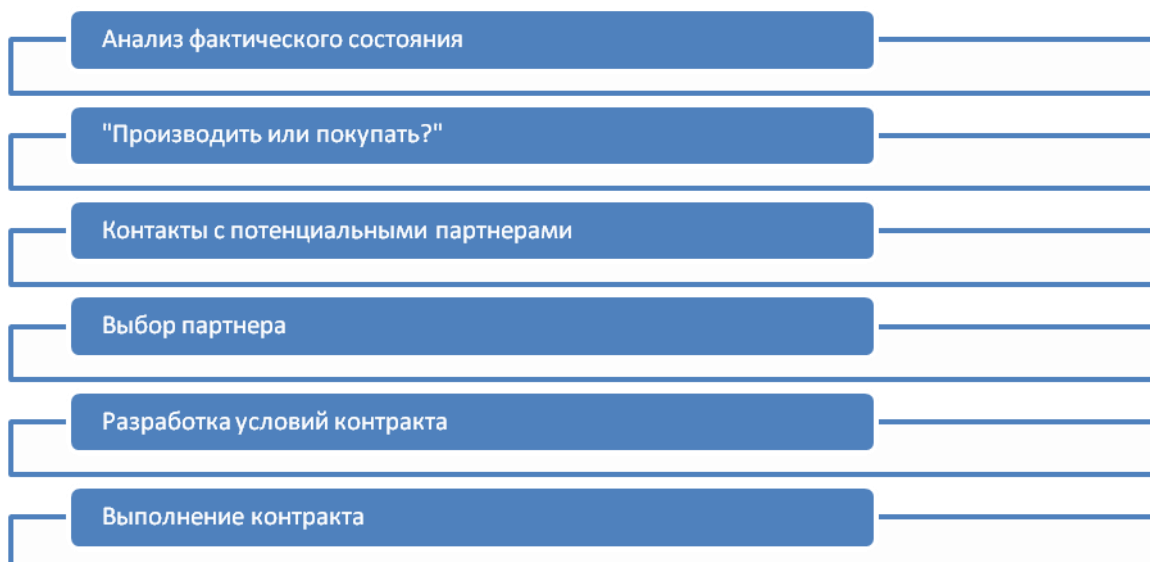


Рис. 13. Процесс реализации аутсорсингового проекта.

Данная схема успешно реализуется на ряде крупных российских предприятий (например, «СИБУР» [6]).

Первые два этапа относятся к принятию решения об аутсорсинге, эту стадию мы уже рассмотрели. Однако мы упустили первый, самый важный этап – отправную точку процесса. Это, естественно, постановка целей. Цели использования аутсорсинга могут быть как количественными (увеличение выручки, снижение расходов), так и качественные (повышение качества выпускаемой продукции за счет концентрации на основном бизнес-процессе, использование передового опыта и технологий). Набор целей зависит от множества причин, включая масштаб предприятия, его финансовое положение, уровень комплектования служб квалифицированными специалистами и т.д.

Далее мы переходим непосредственно к этапу реализации проекта.

В первую очередь, очерчиваем круг потенциальных партнеров, проводим первичные контакты. На этом этапе определяются ценовые рамки и составляется техническое задание. Следом идет процедура выбора поставщика услуг, основой для которой служит техническое задание, разработанное на предыдущем этапе. Чем более конкурентной будет процедура, тем больше шансов получить максимально привлекательные условия для заказчика. Однако в регионах часто складывается обратная ситуация – сложно найти даже одного поставщика услуг (такая ситуация характерна, например, для складских терминалов, которые редко идут дальше региональных центров).



Рис. 14. Система критериев выбора организации-аутсорсера [9].

Далее идет самый ответственный этап – этап разработки и подписания договора. В нашей стране данной процедуре часто не уделяется должного внимания (в ряде случаев до сих пор договор вообще не заключается). Чаще всего стороны подходят в процессу очень формально, создавая нерабочий документ. Между тем, договор аутсорсинга – это тот случай, когда стоит быть максимально «мелочным». От изначально точного формулирования условий в договоре часто зависит успех проекта в целом.

Здесь целесообразно упомянуть о концепции SLA (Service Level Agreement) - соглашения об уровне обслуживания. Хотя этот термин относится к сфере ИТ, его концепты применимы практически в любом виде аутсорсинга. Данное понятие применяется на Западе практически повсеместно. Структура SLA следующая [23]:

- ✓ Перечень ключевых показателей: типовое SLA должно содержать как хорошо нам знакомые KPI (Key Performance Indicators), так и ключевые показатели качества KQI (Key Quality Indicators);
- ✓ Целевые значения показателей: для каждого показателя должно быть определено целевое значение исходя из стратегии и потребностей бизнеса;
- ✓ Средства контроля и отчетности: средства измерения показателей и контроля отклонений;
- ✓ Компенсации и скидки: компенсация за ненадлежащее выполнение SLA (например, прогрессивная скидка).

Более подробно с SLA можно познакомиться в стандарте ITU-T M.3342 [21] и TM Forum Handbook GB929 [20].

Важно также изначально определиться с тем, кто и как будет осуществлять контроль за реализацией проекта. Ведь с юридической точки зрения последствия результатов работы компании-провайдера полностью ложатся на компанию-заказчика. Например, если провайдер бухгалтерских услуг несвоевременно сдал отчет в налоговый орган, ответственность в любом случае будет нести заказчик (прецедент - постановление Федерального арбитражного суда Московского округа от 1 апреля 2004 г. N КГ-А40/1386-04 [2]).

Стоит также, что понятия «аутсорсинг» в российском законодательстве вообще не существует. Для оформления договоров, как правило, используется форма гражданско-правового договора возмездного оказания услуг (ст. 39 ГК РФ) [Петрыкина]. Иногда используется схема «принципал – агент», которая, в свою очередь, регулируется главой 52 ГК РФ (статья 1005) [8].

Предложенная схема также упускает завершающий этап процесса перехода на аутсорсинг – подведение итогов и анализ эффективности. В зависимости от вида аутсорсинга, изначальных целей проекта подбирается определенный набор метрик для оценки. Данный пункт имеет огромное значение для совершенствования корпоративных практик и создания организационного знания.

Итак, итоговая схема вывода бизнес-процесса на аутсорсинг будет выглядеть так:

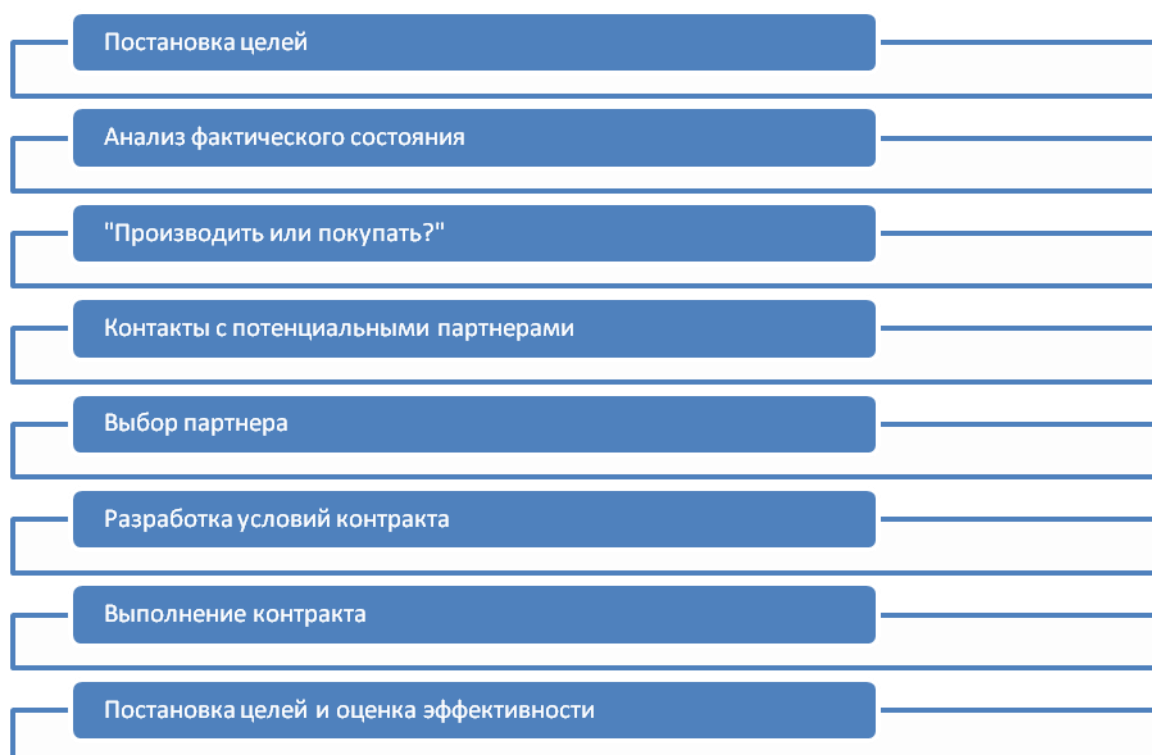


Рис. 15. Уточненная схема процесса перехода на аутсорсинг.

В конце хотелось бы отметить, что глобализация мировой экономики и ускоренный рост аутсорсинга создают объективную потребность в профессиональном образовании специалистов в этой области, а также необходимость создания общепринятых стандартов. В настоящее время в мире существуют только две организации, которые имеют формализованные программы обучения и сертификации профессионалов аутсорсинга. Это IAOP (International Association of Outsourcing Professional, штаб-квартира в США) и NOA (National Outsourcing Association, Великобритания). Кроме того, в Massachusetts Institute of Technology аутсорсинг выделен в отдельную программу магистерского обучения.

сотрудников пре :

✓ — ка сертификатов COE
(Certified Outsourcing Executive);

✓ — ка
сертификатов COP (Certified Outsourcing Professional);

✓ — ка сертификатов COS
(Certified Outsourcing Specialist).

В основе же корпоративных и профессиональных программ обучения IAOP лежат профессиональные стандарты аутсорсинга — Outsourcing Professional Standards (OPS). Данные стандарты и лучшие практики аутсорсинга собраны в специальное издание The Outsourcing Professional Body of Knowledge (OPBoK), руководство по реализации

профессиональных стандартов аутсорсинга (аналог РМВоК в сфере управления проектами) [16].

Выводы:

1. Аутсорсинг крайне актуален для российских компаний в разрезе снижения издержек и повышения капитализации.
2. Аутсорсинг – это договорной акт двух компаний с целью оказания услуг, которые в обратном случае могут выполняться собственными сотрудниками.
3. Проект вывода бизнес-процесса на аутсорсинг влечет за собой как возможности, так и риски. В России приходится держать в уме риски разглашения конфиденциальной информации и угрозу исчезновения поставщика услуг с рынка.
4. Наиболее популярными видами аутсорсинга в России является физическая охрана, транспортные услуги, сфера обслуживания. Как видим, это довольно низко технологичные отрасли. Низкое проникновение феномена аутсорсинга в российскую деловую практику во многом связано именно с отсутствием организаций-аутсорсеров в высоко технологичных отраслях.
5. Лидерами рынка мирового рынка производственного аутсорсинга являются Индия и Китай. В последнее время рост данного рынка замедлился из-за роста издержек (в основном, зарплата и транспортные расходы). России стать серьезным игроком на этом рынке мешает устаревшая техническая база, несовершенство правовой базы, отсутствие доступных источников финансирования.
6. Существует несколько методик принятия решения о выводе процесса на аутсорсинг, многие представляют из себя матрицы. Ключевым фактором остается экономическая целесообразность.
7. Стоит обратить внимание на завершающую фазу процесса аутсорсинга – оформление договорных отношений. В России процесс имеет ряд юридических нюансов. Здесь может помочь концепция SLA из IT сферы - соглашения об уровне оказания услуг.
8. Для организации крайне важно подвести итоги процесса, чтобы использовать полученный опыт (как положительный, так и отрицательный) в дальнейшем.
9. Сейчас в мире актуальна тема профессионального обучения и создания стандартов в сфере аутсорсинга. На сегодняшний день стандарты и лучшие практики аутсорсинга собраны в The Outsourcing Professional Body of Knowledge (OPBoK).

Библиографический список

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — Москва: ИНФРА-М, 2009. — 326 с.
2. Арбитражная практика | Территория бухучета. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://tby.ru/stati/2009/08/arbitrazhnaya_praktika (дата обращения: 03.07.2014).

3. Бугакова А. В. Преимущества ИТ-аутсорсинга [Электронный ресурс] / Бугакова Анна Витальевна // NAUKA-RASTUDENT.RU. - 2014. - №4 (04). – с. 4. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-it-outsorsinga> (дата обращения: 18.03.2015).
4. Егоров А. На аутсорсинг в России приходится лишь 2% общего объема рынка ИТ [Электронный ресурс] / Егоров Андрей – Режим доступа: http://safe.cnews.ru/reviews/free/itservice2006/articles/it_vol.shtml (дата обращения: 03.07.2014).
5. Епифанова Е. С. Инструменты снижения рисков реализации аутсорсинговой модели бизнеса [Электронный ресурс] / Епифанова Елена Сергеевна // Бизнес в законе. - 2011. - №5. – С. 187-191. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-snizheniya-riskov-realizatsii-outsorsingovoy-modeli-biznesa> (дата обращения: 19.03.2015).
6. Забелло Я. Аутсорсинг – по полочкам: корпоративная «методология аутсорсинга» СИБУРА [Электронный ресурс] / Забелло Ярослава – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/outsourcing/metodologija-outsorsinga.html>
7. Костенко П. М. Способы оценивания рисков аутсорсинга [Электронный ресурс] / Костенко Павел Михайлович, Миненкова Юлия Александровна, Карпова Наталья Петровна // Концепт. - 2014. - №5. – С. 136-140. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenivaniya-riskov-outsorsinga> (дата обращения: 19.03.2015).
8. Ланская Д. В. Методологические основания аутсорсинга [Электронный ресурс] / Ланская Дарья Владимировна // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. - 2014. - №101. – С. 2361-2375. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovaniya-outsorsinga> (дата обращения: 19.03.2015).
9. Мансурова Н. А. Совершенствование процесса внедрения it-аутсорсинга [Электронный ресурс] / Мансурова Н. А., Гришанин Р. Р. // Экономические исследования. - 2014. - №1. – с.2. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsessa-vnedreniya-it-outsorsinga> (дата обращения: 18.03.2015).
10. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон Российской Федерации от 5 мая 2014 г. N 116-ФЗ // Российская газета -2014. - 7 мая. -Федеральный выпуск №6373.
11. Основные понятия, сущность и виды аутсорсинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://outsourcing.yourbuhg.ru/outsorsing/vidy-outsorsinga.html> (дата обращения: 03.07.2014).
12. Переверзева Т. Н. Российский рынок услуг аутсорсинга: проблемы и тенденции развития [Электронный ресурс] / Переверзева Т. Н., Попов С. А., Переверзева М. Н. // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки . - 2014. - №2-1. – С. 46-53. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-uslug-outsorsinga-problemy-i-tendentsii-razvitiya> (дата обращения: 19.03.2015).

13. Петрыкина Н. Правовое регулирование договора аутсорсинга [Электронный ресурс] / Петрыкина Наталья. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/pravovoe-regulirovanie-dogovora-outsorsinga> (дата обращения: 03.07.2014).
14. Пожарницкая О. В. Аутсорсинг бизнес-процессов или общий центр обслуживания? [Электронный ресурс] / Пожарницкая О. В., Демьяненко Ю. В. // Вестник СГТУ . 2012.- №1. – С. 113-119. -Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-biznes-protsestsovs-ili-obschiy-tsentr-obsluzhivaniya> (дата обращения: 19.03.2015).
15. Рудая И. Л. Аутсорсинг: методология и практика : монография / И. Л. Рудая. – Самара : Изд-во «Универс групп», 2009. – 230 с.
16. Соболев С. С. Профессиональное образование в области ИТ-аутсорсинга. Осознанная необходимость [Электронный ресурс] / Соболев Сергей Сергеевич, Македонский Сергей Николаевич // Современные информационные технологии и ИТ-образование -2014. - № 10. – С. 943-949. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23020720> (дата обращения: 18.03.2015).
17. Хлебников Д. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы [Электронный ресурс] / Д. Хлебников – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_222/ (дата обращения: 03.07.2014).
18. Шкутько О. Н. Производственный аутсорсинг промышленных предприятий как антикризисный метод управления [Электронный ресурс] / Шкутько О.Н. – Режим доступа: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/33341/1/shkutko_2010_Belarus_Germany.pdf (дата обращения: 03.07.2014).
19. Booth T. Here, there and everywhere [Electronic resource] / Booth Tamzin.– Mode of access: <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring> (date of access: 03.07.2014).
20. GB929, Application Framework (TAM), Release 4.5. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.tmforum.org/Guidebooks/GB929ApplicationFramework/45327/article.html> (date of access: 03.07.2014).
21. M.3342 (07/06) – Guidelines for the definition of SLA representation templates. [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.itu.int/rec/dologin_pub.asp?lang=e&id=T-REC-M.3342-200607-I!!PDF-R&type=items (date of access: 03.07.2014).
22. Shane D. India's outsourcing lead over China is "weakening" [Electronic resource] / Shane Daniel. – Mode of access: <http://www.information-age.com/it-management/outsourcing-and-supplier-management/1298348/indias-outsourcing-lead-over-china-is-%22weakening%22> (date of access: 03.07.2014).
23. SLA (Service Level Agreement) [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.wellink.ru/content/SLA-service-level-agreement> (date of access: 03.07.2014).

24. Technology Research | Gartner Inc. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp> (date of access: 03.07.2014).
25. The Outsourcing Institute. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.outsourcing.com/> (date of access: 03.07.2014).
26. What is outsourcing? [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.wisegeek.org/what-is-outsourcing.htm> (date of access: 03.07.2014).